



@loquenz

UNTERNEHMENS ENTWICKLUNG

Newsletter der Unternehmensberatung Loquenz GmbH · www.loquenz.de

Jenseits des Rampenlichts: Mitarbeiter der „zweiten Reihe“

Sie stehen nicht im Rampenlicht, verzichten zum Teil bewusst auf Aufstieg und wollen „nur“ ihren Job erledigen. Weder wollen sie an die Spitze der Unternehmenshierarchie steigen, noch sind sie bereit, jederzeit überall hinzugehen. Viele leitende Manager sind enttäuscht von ihren Mitarbeitern und vermissen ihre Motivation und ihren Ehrgeiz. Während Firmenchefs die jungen, karriereorientierten Star-Akteure umwerben, bleiben die Mitarbeiter der „zweiten Reihe“ scheinbar regungslos im Hintergrund.

Versager oder heimliche Helden?

10 Prozent der Mitarbeiter in einem Unternehmen rechnet man zu den Stars der Firma, den Spitzenkräften. 80 Prozent zählen zur „zweiten Reihe“. Sie erledigen ihre Arbeit gewissenhaft und gut, fallen insgesamt im Betrieb aber nicht auf. 10 Prozent sind diejenigen, die nur mit Mühe den Leistungen gerecht werden.

Das bescheidene Verhalten der „zweiten Reihe“ scheint aus Sicht der Vorgesetzten schwer verständlich. Warum fehlt diesen 80 Prozent der Ehrgeiz zum Aufstieg? Weshalb ergreifen sie nicht die Chancen, die sich ihnen bieten?

Fester Boden für Überflieger

Ohne Frage tragen Spitzenkräfte durch ihr Engagement und ihre Visionen bedeutend zum Unternehmensergebnis bei. Im Glanz der Stars wird die grundlegende Rolle der Nebenakteure jedoch häufig unterschätzt: Die vermeintliche Schwäche der „zweiten Reihe“ entpuppt sich bei näherem Hinsehen als heimliche Stärke. Sie bringen durch ihre zuverlässige Arbeit Beständigkeit in das Unternehmen. In der Regel wechseln sie seltener als die Spitzenkräfte ihre Stelle und haben durch ihre gute Leistung recht gesicherte Positionen. Dadurch bilden sie ein Gegengewicht zu den charismatischen Stars, deren Ambitionen im Extremfall in Fahrlässigkeit und Sprunghaftigkeit ausarten können. Nebenakteure stabilisieren die Stars und bewahren durch ihre Kontinuität das Unternehmen sowohl im

Alltagsgeschäft als auch in Krisenzeiten vor Überreibungen mit ungewissen Folgen. Ihre zum Teil langjährige Erfahrung gewinnt gerade in Krisen einen unschätzbaren Wert, da sie wissen, wie das Unternehmen früher überlebt hat, dadurch gelassen weiterarbeiten und den Betrieb am Laufen halten.

Nicht jeder will in der ersten Reihe tanzen

Gerade diese Gelassenheit wird oft falsch ausgelegt. Leitende Manager gehen davon aus, dass alle Menschen so sind wie sie: Jeder will sein Äußerstes für das berufliche Fortkommen geben. Nebenakteure denken anders. Obwohl sie gute Arbeit leisten, hängen sie dies nicht an die große Glocke. Sie legen oft eine große Bedeutung auf die Ausgewogenheit von Arbeit und Freizeit und ihnen ist es wichtig, Zeit für Familie und Freunde zu haben. Zwar bemühen sie sich gelegentlich um berufliches Fortkommen, jedoch nicht zu jedem Preis.

Die Charaktere im Schauspiel

Nebenakteure kann man in der Regel einem der folgenden vier Charaktere zuordnen (vgl. *Harvard Business Manager 9/2003*):

Der Typ des **geheilten Stars** hat sich irgendwann aus bestimmten persönlichen Gründen entschieden, die Überholspur zu verlassen. Er schraubt seinen Ehrgeiz herunter, um nicht mehr ständig unter Hochspannung zu stehen. Für Unternehmen sind ehemalige Stars besonders wertvoll, weil sie erfahren sind und häufig weiterhin hervorragende Leistungen erbringen.

Die zweite Gruppe bilden die **Wahrheitsliebenden**. Sie legen ein großes Streben nach Ehrlichkeit und Realitätsnähe an den Tag. Meist sind sie als Fachleute mehr an ihrer Arbeit als an Karriere interessiert. Sie haben daher den Mut, andere mit kritischen Fragen zu konfrontieren und sprechen auch unangenehme Wahrheiten aus.

Jenseits des Rampenlichts	1
Mitarbeiter der zweiten Reihe	
Lernen im Unternehmen	2
Die sechs Prinzipien für erfolgreiche Veränderungsprozesse	
Frust bei Veränderungen	3
Trauerarbeit im Change Management	
Die Agenten des Wandels	5
Die Süddeutsche Zeitung über Change Manager Stephan Teuber	
Schluss mit lustig	6
Buchbesprechung Judith Mair	
Aktuelles	7
Roth und Lorenz steigt bei Loquenz ein	
Personalberatung mit MZ Consulting	
Noch-besser-Tipp	7
Fit mit Überkreuzbewegungen	
Impressum	7
Weiterbildungen und Seminare	8
Management-Coach NLP-Practitioner NLP-Master Projektmanagement Teilnehmerdatenbank	

„Die Intelligenz
sitzt in der Peripherie“
(Prof. Dr. Peter Kruse)

Eine weitere wichtige Gruppe stellen die **Ratgeber** dar. Manchmal verfügen sie nur über zweitklassige funktionale Fähigkeiten, entwickeln durch dieses Defizit aber ein außerordentlich feines Gespür für Prozesse und Normen ihres Unternehmens. Sie werden häufig zu Ansprechpartnern bei internen Fragen und stellen Kontakte her.

Die übrigen Nebenakteure werden als **Mittelmaßkräfte** bezeichnet, denn sie denken im Vergleich zu den oben beschriebenen nicht unternehmerisch und meiden Risiken. Auch wenn sie nie ihre eigene Meinung äußern, so liegt ihnen das Wohl der Firma oft sehr am Herzen. Dadurch werden sie zu wichtigen Mitarbeitern, die dafür sorgen, dass alles reibungslos läuft.

Anerkennung für die „zweite Reihe“

Die Nebenakteure im Unternehmen brauchen Förderung und Anerkennung. Wenn sie nicht immer wieder zu guter Leistung ermutigt werden, sinkt ihre Motivation und ihr Engagement. Sie bekommen das Gefühl, dass ihre Leistung als selbstverständlich hingenommen wird. Im schlimmsten Fall werden

fähige Mitarbeiter durch Desinteresse und Arroganz vertrieben. Wer seinen Mitarbeitern Aufmerksamkeit schenkt, bekommt auch ihre Ambitionen und Fähigkeiten mit. In Meetings zur Karriereplanung geraten oft die aus dem Blickfeld, die ihre Anliegen nicht lautstark artikulieren. Wer seine Mitarbeiter kennt, weiß am Besten, wer bei einer Beförderung der Richtige ist.

Fazit

In einem Unternehmen sind beide Gruppen gefragt: Einerseits die visionären Stars, die neue Ideen und Bewegung bringen, andererseits die „zweite Reihe“, die durch ihre zuverlässige Arbeit die Hauptakteure stützt und stabilisiert. Die Einen sind ohne die Anderen nicht denkbar. Schließlich kann (und will) nicht jeder ein Star sein! Führungskräfte sollten versuchen, auch die Mitarbeiter der „zweiten Reihe“ im gleichen Maß zu fördern, denn Nebenakteure sind häufig das sichere Fundament, das ein Unternehmen in Krisenzeiten rettet.

Weitere Details zum Thema finden Sie im *Harvard Business Manager*: ein Hoch auf die zweite Reihe; 9/2003.



Editorial

Liebe Leserin,
lieber Leser,

herzlichen Dank für die vielen begeisterten Rückmeldungen auf die Erstausgabe von eLoquenz!

In turbulenten Zeiten Betriebe, Teams und Einzelpersonen zu begleiten und Veränderungsprozesse zu strukturieren, das stellt unsere tägliche Aufgabe dar. Nicht vorenthalten möchten wir Ihnen, wie die Süddeutsche Zeitung unsere Arbeit als Change Manager beschreibt. Weitere Aspekte zum Thema Change Management: Wie können Lernprozesse nachhaltig organisiert werden? Wie kann mit psychologischem Know-how Akzeptanz hergestellt und wie können Änderungen im Verhalten bewirkt werden? Nicht aus dem Blick geraten sollten dabei diejenigen Mitarbeiter, die ihre Leistung unspektakulär erbringen. Gerade in Krisenzeiten ist auf das Engagement der sogenannten „zweiten Reihe“ Verlass.

Mit bestem Gruß

St. Teuber
Stephan Teuber

Vom Lernen des Einzelnen zum Lernen des Unternehmens

Lernen im Unternehmen kann nur dann wirksam sein und Nutzen stiften, wenn es Veränderungen bewirkt:

- Im Wissen, Können und den Einstellungen des Einzelnen, umgesetzt z.B. in verändertes Verhalten.
- Im Wissen und Können des Unternehmens, umgesetzt in Beiträgen zu den Zielen.

In die Umsetzung von Lerninhalten spielt das betriebliche Umfeld erheblich mit hinein. In einem Seminar zum Beispiel lernen die Teilnehmer, worauf es in einer wirksamen Kommunikation ankommt. Wie ist dies jedoch in der Umsetzung, wenn das Führungssystem vorwiegend auf Anweisung und Richtlinien beruht oder eine Miss- statt eine Vertrauenskultur besteht, man also z.B. besser nichts sagt statt ein bestehendes Problem zu benennen? Die übliche Definition und Vereinbarung von **Zielen, die im Seminar erreicht** werden sollen, greift in vielen Fällen zu kurz. Wichtiger ist die Frage, **was mit dem Seminar erreicht** werden soll.

Wie sind Lernprozesse möglichst nutzbringend zu konzipieren?

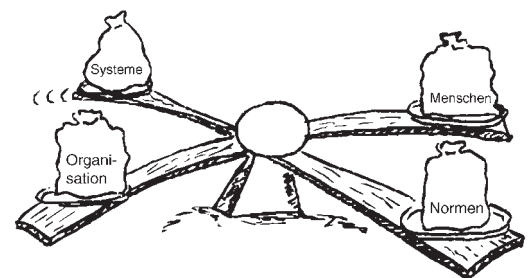
Der erfolgversprechende Weg liegt darin, Lernen in die betrieblichen Prozesse und das betriebliche Umfeld einzubinden. Das bedeutet die Kombination von drei Elementen:

1. Situations- und Problemanalyse
2. Ergebnisbezogene Ziele
3. Lösungsbezogenes Maßnahmenbündel

1. Situations- und Problemanalyse

Eine Situations- und Problemanalyse sollte vier Aspekte umfassen: Die Organisation mit ihren Ab-

läufen und Strukturen, die relevanten Systeme, die tatsächlich praktizierten Normen und Werte und die persönlichen Fähigkeiten der betroffenen Mitarbeiter. Die Ergebnisse werden dann in entsprechende Maßnahmen umgesetzt, u.a. auch in Weiterbildungsmaßnahmen.



vier relevante Handlungsfelder für Lernprozesse

Beispiel: Die Fehlerrückmeldung entlang einer Wertschöpfungskette soll zur schnellen und nachhaltigen Fehlerbeseitigung führen. Dies lässt sich mit beobachtbaren Zielen und einem Leistungsentgelt verbinden, z.B. Reduzierung der Fehlerrate. Selbst wenn die beteiligten Mitarbeiter in Seminaren gelernt haben, Fehler richtig zurückzumelden, kann passieren, dass z.B.

- ein gruppenbezogenes Prämiensystem dazu verleitet, Fehler möglichst der Nachbargruppe oder der nächsten Schicht zuzuschieben
- der Gruppendruck oder die Angst vor Konsequenzen die Annahme von Fehlern verhindert

Die „Stellschrauben“ sind daher neben der persönlichen Kompetenz das Prämiensystem, das Führungsklima, der Prozess der Fehlerbeseitigung und die Organisationsstruktur mit der Aufgaben- und Befugniszuweisung.

2. Ergebnisbezogene Ziele

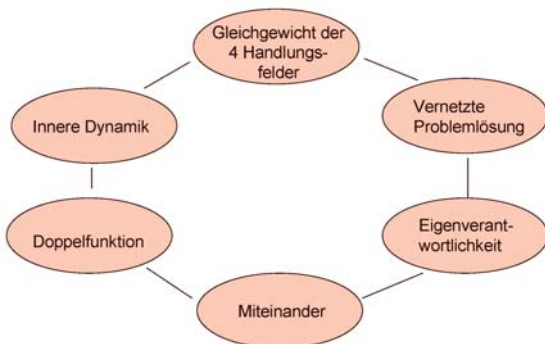
Damit sind Ziele gemeint, die in überprüfbaren betrieblichen Erfolgskategorien und nicht ausschließlich in Lernzielen formuliert sind: Was ist mit einer Maßnahme Personalentwicklung zu erreichen? Gruppenarbeit zum Beispiel ist für das Unternehmen erst dann gelernt, wenn sie praktiziert wird und nicht, wenn die betroffenen Mitarbeiter trainiert sind. Wie Zwiebelschalen legt sich das betriebliche Umfeld im Transferprozess um das, was in Weiterbildungsmaßnahmen vermittelt worden ist, sowohl fördernd als auch hindernd.

3. Lösungsbezogenes Maßnahmenbündel

Das erfordert die Bereitschaft, neben dem Lernen auf der individuellen Ebene auch Maßnahmen in den anderen Handlungsfeldern und auf den jeweils wirksamen Ebenen zu ergreifen. Damit ist „Lernen wirksam machen“ eine wesentliche Führungsaufgabe. Auf diese Weise erzeugt ein Lernprozess, z.B. ein Seminar, schnell Folgemaßnahmen. Der Lohn besteht darin, dass das gesetzte Ziel erreicht bzw. das erkannte Problem tatsächlich gelöst ist und das Unternehmen etwas gelernt hat – darauf kommt es schließlich an.

Die sechs Prinzipien

Diese Prinzipien tragen dazu bei, vom individuellem Lernen zum Lernen des Unternehmens zu gelangen.



sechs Prinzipien für erfolgreiche Veränderungen

1. Gleichgewicht der vier Handlungsfelder

Nur die Balance der vier Handlungsfelder bei Lern- und Veränderungsprozessen führt zu tatsächlichem Lernen: Organisation + Systeme + Menschen + Werte und Normen. Entwickelt eines sich zu weit weg von den andern, entsteht eine nicht überbrückbare Spannung, die den Erfolg erschwert oder gar verhindert.

2. Vernetzte Problemlösung

Zusammenhängende Probleme und Aufgaben auch zusammenhängend angehen: Ein neues Produkt zu entwickeln ist wichtig und gut, dabei Marketing oder Vertrieb außen vor zu lassen, führt oftmals zum Flop.

3. Eigenverantwortlichkeit

Ernst nehmen und gewinnen der Betroffenen für notwendige Lernprozesse und Veränderungen fördert Eigenverantwortlichkeit. Eigenverantwortlichkeit reduziert Komplexität und vereinfacht vieles. Macht, etwas verändern zu dürfen, gehört auch denjenigen, die es machen und nicht nur denjenigen, die es anordnen und überwachen.

4. Miteinander

Miteinander und voneinander lernen. Gemeinsame Problemlösungen fördern die Vernetzung und schaffen den notwendigen „Rückenwind“ für die Umsetzung von Veränderungen.

5. Doppelfunktion

Problemlösung und Lernen sind verzahnt und erfolgen simultan: Wer in die Problemlösung einbezogen ist, lernt dabei mit der Lösung umzugehen.

6. Innere Dynamik

Ziele geben die Richtung. Wenn diese Ziele für die Betroffenen wichtig und sinnvoll sind, sie sich einen Nutzen davon versprechen, sie die nötigen Handlungsfreiräume haben und sich mit ihren Erfahrungen und Intentionen einbringen können, entsteht eine innere Dynamik, die Veränderungen fast zum Selbstläufer werden lassen kann.

Fazit

Unter bestimmten Bedingungen führt das Lernen des Einzelnen zum Lernen und damit zum Nutzen des Unternehmens. Wo dies beachtet wird, bleiben Aufwendungen für Weiterbildung nicht nur nützlich für den jeweiligen Betroffenen, sondern das Unternehmen hat den Nutzen davon. Dieser Prozess entsteht jedoch nicht von alleine, er muss initiiert und gesteuert werden.

Führungsaufgabe:

Lernen wirksam
machen



Kontakt

Sie möchten mehr Informationen und Beratung zum Thema Lernprozesse im Betrieb? Wenden Sie sich an unseren Kooperationspartner

Herr Jochen Müller
(MSE GmbH)

Telefon 07071 9203-0

E-Mail

kontakt@loquenz.de

Frust bei Veränderungen: Trauerarbeit im Change Management

Wenn Kollegen entlassen oder versetzt werden, wenn die ganze Firma verkauft wird: Wenn der eigene Arbeitsplatz oder die Firma einen Schaden erleidet, dann leidet auch die Psyche. Trauerarbeit ist dann wichtig, ein Raum, in dem Abschied genom-

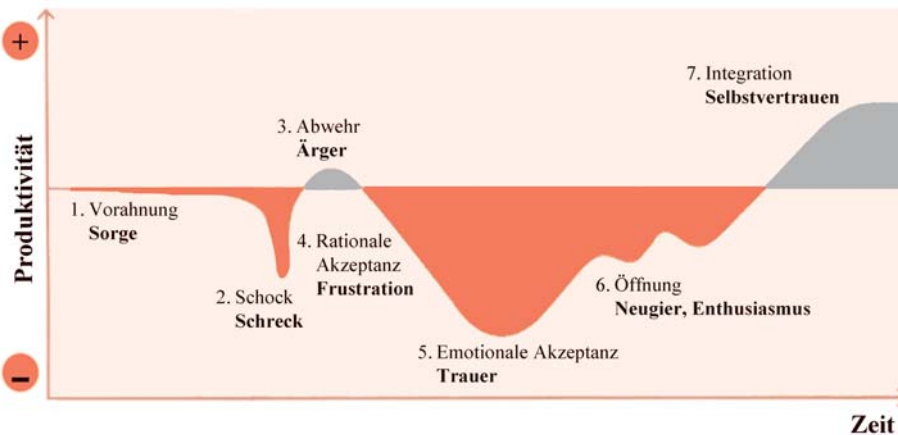
men werden kann und Zukunftsperspektiven entwickelt werden können.

Führungskräfte, Berater und Coaches sollten dann zur Verfügung stehen, um Veränderungsprozesse zu strukturieren. Dazu braucht es Know-how für

Change Management, um Mitarbeiter in Veränderungen zu begleiten und Akzeptanz herzustellen.

Wie verarbeiten Mitarbeiter kritische Veränderungen?

Die Verarbeitung des einzelnen Mitarbeiters bei einer unangenehmen Veränderung lässt sich in sieben Phasen einteilen (in Anlehnung an Modelle zu Trauer und Leiderleben von Kübler-Ross 1972 u.a.). Je nach Situation sind die Phasen unterschiedlich intensiv und lang. Um zur Phase sieben, der Integration, zu gelangen ist es wichtig, alle Phasen zu durchleben.



Phasenmodell nach Levin 1974, Schmidt-Tanger 1998

Unterstützung der einzelnen Phasen

1. Vorahnung und Sorge

In dieser Phase ist es wichtig, schnell die Gerüchteküche zu beenden und mit einem strukturierten Informations- und Begleitungsprozess zu starten. Bevor Informationen an die Öffentlichkeit dringen, ist es unbedingt wichtig, dass die Mitarbeiter vorher auf den aktuellen Informationsstand gebracht werden.

Unterstützung:

- klare Informationen über Broschüren, Intranet, Hauszeitung, ...etc. liefern.
- Einwegkommunikation („So ist es beschlossene Sache“).
- Struktur für den weiteren Veränderungsprozess geben.

2. Schock und Schreck

Mitarbeiter werden mit einer Veränderung konfrontiert, mit der Sie nicht gerechnet hätten, z.B. die Auflösung von Abteilungen, die Übernahme durch eine andere Firma, Veränderung des Produkts etc.. Es kommt zu einer Phase der Verwirrung und Starre, man ist wie gelähmt.

Unterstützung:

- nicht an der Lösung des Problems, sondern an der Aufhebung der Starre arbeiten, d.h. möglichst viele Ressourcen wachrufen.
- Fragen zum Perspektivenwechsel einbringen, Push-Phase, „Telling“.

3. Abwehr und Ärger

Die Notwendigkeit der eigenen Veränderung wird nicht akzeptiert. Symptome der Mitarbeiter sind Ver-

wirrung, Zorn, Angst, Widerstände gegen Unbekanntes. In einer Art Trotz wird die Realität verneint („Das können die doch mit uns nicht machen!“).

Unterstützung:

- in direkte Kommunikation gehen
- durch konsequentes Nachfragen Wahrnehmungsverzerrungen auflösen und die anstehende Veränderung greifbarer machen.
- emotionale Einwände aufgreifen (z.B. in den Kommunikationsmedien, im Intranet, den Info-schulungen).

4. Rationale Akzeptanz und Frustration

Nach einer gescheiterten Verhandlung tritt ein depressiver Moment ein. Die rationale Einsicht ist vorhanden, jedoch ist noch nicht klar, was konkret zu verändern ist („Die Dinge müssen sich ändern“).

Unterstützung:

- die Diskussion, welche Dinge „man“ verändern müsste beenden und die Veränderung auf die einzelnen Personen beziehen
- mit provokativen Äußerungen Bewegung in das System bringen („Machen Sie es sich hier nicht sehr einfach?“)
- Nutzenargumentation einsetzen, „Selling“.

5. Emotionale Akzeptanz und Trauer

Oft wird die emotionale Akzeptanz erst dann erreicht, wenn die Veränderungen im vollen Gange sind und das Team vor vollendeten Tatsachen, z.B. einer Unternehmensübernahme oder neuen Tätigkeitsbereichen, steht. Die Einschätzung der eigenen Kompetenz sinkt auf den Nullpunkt, Gefühle wie Hilflosigkeit und Ärger sind groß.

Unterstützung:

- um das Einlassen auf die negativen Gefühle zu unterstützen, ist es hilfreich, das Tempo zu verlangsamen und die Gefühle der Mitarbeiter zu verbalisieren.
- Rituale finden, die das Vergangene würdigen.
- nicht in Aktionismus verfallen und viele Lösungsvorschläge machen, sondern einen Rahmen für's Schimpfen bereitstellen.

6. Neugier und Enthusiasmus

Ist die Veränderung emotional akzeptiert, wird der Blick frei nach vorne, das Ausprobieren von neuen Fähigkeiten steht an. Wichtig ist in dieser Phase, die Lust am Experimentieren zu fördern und die Erlaubnis, Fehler machen zu dürfen („fehlerfreundliche Kultur“).

Unterstützung:

- Trainings und Seminare zur Kompetenzerweiterung anbieten, weitere Informationsquellen zum Selbststudium vorstellen.
- das gegenseitige voneinander Lernen fördern (Hervorheben und Modellieren von erfolgreichen Verhaltensweisen).
- Fehler als Feedback mit hohem Informationsgehalt definieren und Experimente explizit loben.

7. Integration und Selbstvertrauen

Die wahrgenommene eigene Kompetenz ist nun höher als vor dem Veränderungsprozess. Die gelernten Strategien für Veränderungen können nun auch für weitere Veränderungsprozesse eingesetzt werden.

Kontakt



Sie möchten mehr Informationen und Beratung zum Thema Trauerarbeit im Betrieb? Wenden Sie sich an die Loquenz GmbH

Ansprechpartnerin
Frau Claudia Heizmann

Telefon 07071 9203-13

E-Mail
claudia.heizmann@loquenz.de

Unterstützung:

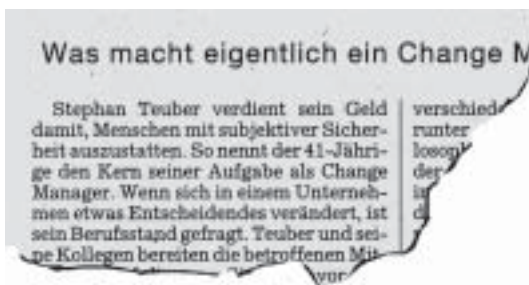
- die Veränderungsstrategie bewusst machen: Was lief gut und kann auf weitere Veränderungsprozesse übertragen werden? Was könnte nächstes Mal verbessert werden?
- würdiger Abschluss, eventuell mit einer Feier und der Überreichung einer Urkunde.

Hilfreiche Einstellung des Coaches

Bestimmte Haltungen des Coaches oder Beraters erweisen sich in einem Veränderungsprozess als hilf-

reich, wie z.B. die Haltung, dass Veränderungen Zeit brauchen („Don't push the river“). Insgesamt ist wichtig, eine positive Einstellung gegenüber Veränderung anzubieten („Wer wagt, gewinnt“). Zudem sollten Ziele in kleine Abschnitte unterteilt und damit erreichbar gemacht werden. Neue Prozesse werden auf diese Weise schneller und konsequenter gelebt.

Die Agenten des Wandels



Süddeutsche Zeitung Nr. 240 vom 18./19. Okt. 2003

Was macht eigentlich ein Change Manager? Er bereitet die Mitarbeiter auf tiefgreifende Veränderungen vor.

Stephan Teuber verdient sein Geld damit, Menschen mit subjektiver Sicherheit auszustatten. So nennt der 41-jährige den Kern seiner Aufgabe als Change Manager. Wenn sich in einem Unternehmen etwas Entscheidendes verändert, ist sein Berufsstand gefragt. Teuber und seine Kollegen bereiten die betroffenen Mitarbeiter auf die neue Situation vor, damit sie diese akzeptieren und sich nicht innerlich von ihrem Arbeitgeber distanzieren. „Dafür ist viel psychologische Arbeit notwendig“, sagt Teuber. Ein schlecht geplanter Veränderungsprozess könne in einem Unternehmen gravierende Folgen haben. „Die Leistungsträger wandern ab, die Qualität des Produkts oder der Dienstleistung sinkt. Dann fällt auch die Kundenbindung.“

Teuber managt also den Wandel in den Köpfen der Mitarbeiter. Das kann nötig werden, wenn es zur Fusion mit einem ehemaligen Konkurrenten kommt oder Teile des Unternehmens verkauft werden. Auch ein Strategiewechsel kann einen Change Manager erforderlich machen, ebenso die Einführung eines neuen Vertriebssystems oder der Aufbau einer neuen Fabrik. „Als Change Manager benötigt man Erfahrung im Umgang mit unsicheren Situationen“, sagt Teuber, der katholische Theologie und Sportpädagogik studiert hat und darüber hinaus grundlegende Kenntnisse in Psychologie und Erfahrung als Coach von Sportmannschaften gesammelt hat.

Die Zunft der Change Manager ist bunt gemischt: Wirtschaftswissenschaftler und Juristen stellen un-

gefähr die eine Hälfte, die andere setzt sich aus vielen verschiedenen Berufen zusammen. „Darunter sind Medienwissenschaftler, Philosophen und Physiker“, sagt Teuber, der auch stellvertretender Vorsitzender im Fachverband Personalmanagement des Bundesverbandes deutscher Unternehmensberater ist. Wer Change Manager werden möchte, kann sich dazu fortbilden lassen, unter anderem an der Europäischen Wirtschaftsakademie in Berlin, die einen berufsbegleitenden Lehrgang in „Change Management“ anbietet.

Diplomatie ist Bedingung

Stephan Teuber hat 1990 sein eigenes Unternehmen namens Loquenz gegründet. Es arbeitet vor allem für mittelständische Firmen, die ihren Vertrieb neu strukturieren. Dazu gehört zum Beispiel eine Kreissparkasse mit 1500 Mitarbeitern, die wie viele Banken ihren Kundenservice neu ausrichtet. Sie automatisiert einfache Geldgeschäfte wie Überweisungen und Bargeldauszahlungen, damit die Mitarbeiter mehr Zeit für die Beratung von wichtigen Kunden haben, also für jene, die ein Haus bauen oder viel Geld anlegen möchten. „Die Bankmitarbeiter haben damit einen neuen Job“, erklärt Teuber, „sie müssen jetzt aktiv mit dem Kunden umgehen.“ Das heißt: Dienstleistungen der Bank gezielt empfehlen, von sich aus auf ihn zugehen. Neu ist auch, dass an der Kasse auf das Sicherheitsglas verzichtet wird. „Das ist ein großer Sinneswandel.“

Der Einsatz von Stephan Teuber beginnt mit seiner eigenen Informationsphase. Er spricht mit Management, Mitarbeitern und Kunden, beschäftigt sich mit Chancen und Risiken des Wandels. Wichtig beim Change Management sei es, die betroffenen Bankmitarbeiter an dem Wandel zu beteiligen. Auch sie müsse man fragen: Was kann man am Kundenservice verbessern? „Nur wenn die Betroffenen die Veränderungen mitgestalten dürfen, bleibt der Wandel auf Dauer stabil“, meint Teuber.



spielerische Einstimmung auf Veränderungen

den Wandel in den Köpfen der Mitarbeiter managen

So kommt es zu Anfang des Prozesses zu einer Gesprächsrunde mit einem Vorstandsmitglied, bei dem die Mitarbeiter ausführlich informiert werden. Sie dürfen Fragen stellen und Zweifel äußern. Es folgen Workshops, die spielerisch auf die neuen Perspektiven einstimmen, zum Beispiel in Rollenspielen und mit Pantomime-Übungen. Dabei wird gezeigt, was die Veränderung an Positivem für alle Beteiligten bringen kann. Anschließend startet die Trainingsphase: Wissensdefizite werden aufgefüllt, Antworten auf mögliche Einwände der Kunden geübt.

Am Ende der Change-Phase kommt es zu einem Art Kamingespräch. Ein Vorstandsmitglied stellt sich den Fragen der Bankmitarbeiter. „Das dauert so lange, bis keiner mehr fragt“, sagt Teuber. Dieses Gespräch sei eine äußerst empfindliche Veranstaltung. Der Change Manager muss dabei die Möglichkeit haben, auch dem Vorstand das Wort zu entziehen – muss ihn jedoch schützen dürfen, wenn er beleidigt wird. Würde er diese aktive Rolle nicht übernehmen dürfen, verlöre er als Moderator des Veränderungsprozesses seine Glaubwürdigkeit. Die Zusammenarbeit zwischen ihm und dem Management ist erwartungsgemäß nicht immer leicht. Teuber betont: „Man muss dabei eine klare Position beziehen und die Grenze markieren.“ Sonst habe der Einsatz keinen Sinn mehr.

Um seine Arbeit zu erleichtern, kann sich der Change Manager Unterstützung von „Agenten des Wandels“ holen. Das sind Mitarbeiter des betroffenen Unternehmens, die den Veränderungsprozess schon durchlaufen haben und ihn begrüßen. Im Falle der Sparkasse sind es Mitarbeiter einer Filiale, die bereits umstrukturiert wurde. Diesen Agenten lädt Teuber ein, damit er einen Vortrag hält oder an einem Workshop teilnimmt.

Das Potential der Mitläufer

„Oft sind das jüngere Menschen“, sagt Teuber. Doch es sei keineswegs immer so, dass alle jungen Mitarbeiter erfreut das Neue begrüßen würden. „Es gibt auch konservative 18-Jährige, die vehement gegen jede Veränderung protestieren.“ Im Schnitt seien 30 Prozent aller Beschäftigten gegen den Wandel und ebenso viele ausdrücklich dafür. 40 Prozent seien Mitläufer, sie blieben unentschlossen und ließen sich deshalb von einem guten Change Manager gewinnen.

Natürlich kann dieser das Neue nicht ständig nur positiv darstellen. Wie im Falle der Sparkasse geht es schließlich oft darum, dass Kosten gesenkt werden müssen – und es damit auch zu Kündigungen kommen kann. „Die Angst schwebt im Hintergrund“, sagt Teuber. Wichtig sei eine ehrliche Kommunikation. Auch von Unternehmensvorstand zu Change Manager.

Kontakt



Sie möchten mehr Informationen und Beratung zum Thema Change Management? Wenden Sie sich an die Loquenz GmbH

Ansprechpartner
Herr Stephan Teuber
Telefon 07071 9203-16
E-Mail
stephan.teuber@loquenz.de

Buchbesprechung: Judith Mair, Schluss mit lustig

Judith Mair ist eine junge Unternehmerin aus Köln und leitet mit vier Partnerinnen eine Kommunikationsagentur. Sie möchte aufräumen mit modernen Managementmethoden, die uns verkaufen wollen, dass Arbeit zu Selbstverwirklichung, Unterhaltung und Spaß verhelfen muss. Vielmehr fordert sie: Schluss mit lustig!



zeiten in Überstunden und Eigenverantwortung in Selbstausschöpfung verwandeln können, resultiert für Mair die notwendige Rückkehr zu einer strukturierten Arbeitsgrundlage. Diese muss aus Leistung, Disziplin, klaren Regeln und verbindlichen Umgangsformen gebildet werden. Ein begrenzter und überschaubarer Handlungsspielraum der Mitarbeiter, verbindliche Arbeitszeiten, Hierarchien und klare Regelwerke schaffen Sicherheit und lassen Unklarheiten oft gar nicht erst entstehen.

In ihrem Buch plädiert die Autorin daher für

- klare Vertragsverhältnisse und Leistungserwartungen statt der Auflösung geregelter Arbeitszeiten
- die Trennung von Arbeit und Freizeit statt der Verwechslung der beiden
- planbare Leistung statt allzeitige Verfügbarkeit
- Transparenz statt Schönfärberei
- eine klare Basis statt immer neuer Managementmethoden

Der Titel verspricht viel, hält aber leider nicht alles. Bisweilen wirkt die gezogene Trennungslinie zwischen einerseits emotionaler Intelligenz, Teamgeist und Soft Skills und andererseits Leistung und Disziplin etwas künstlich. Judith Mair berichtet in erster Linie aus ihrem eigenen Erfahrungshintergrund,

Arbeit ist Arbeit –
keine Selbstenfaltung

Arbeit wird heute als schöne neue Welt präsentiert, in der jeder jung, kreativ und gut gelaunt ist. Populäre Managementkonzepten preisen die flexible, lernende, hierarchiearme oder virtuelle Organisation, die laut Mair jedoch an der Arbeitspraxis vorbeigeht. Für die große Selbstenfaltung ist die Freizeit da! Arbeit ist Arbeit – nicht mehr und nicht weniger.

Die Forderungen nach flachen Hierarchien, hoher Flexibilität und Selbstverwirklichung werden von allen Seiten laut, doch dürfen sie nicht zu orientierungslosen Mitarbeitern, verunsicherten Chefs und sinkender Produktivität führen. Durch zu wenig Struktur wissen Mitarbeiter nicht mehr, was von ihnen erwartet wird und die Verantwortung wird im Team herumgereicht. Emotionale Intelligenz, Teamgeist und Soft Skills sind für die Autorin Schlagworte, die zu Blendung und Selbstdarstellung anregen – und nicht zu effektiver Arbeit. Aus den Erkenntnissen, dass sich flexible Arbeits-

zurück zu
Leistung und Disziplin

da kommt die objektive Betrachtung des Themas etwas zu kurz. Fundierte Belege, dass Leistung und Disziplin mehr bringen als emotionale Intelligenz, Teamgeist und Soft Skills, fehlen ebenso wie eine Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Theorieansätzen.

Insgesamt ist das Buch gelungen, auch wenn es wie alle Bücher in diesem Bereich keine allgemeingül-

tigen Handlungsrezepte zur Verfügung stellt. Es ist amüsant geschrieben und das Lesen macht Spaß. Und an der einen oder anderen Stelle mag man sich selbst wiedererkennen und wird zum Weiterdenken angeregt...

Erschienen im Eichborn-Verlag, Oktober 2002, 16,90 € Buch bestellen unter <http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3821839627/loquenz-21>

Roth & Lorenz beteiligt sich an Loquenz

Die Stuttgarter Agentur Roth & Lorenz, Agentur für Marken- und Marketingkommunikation, beteiligt sich mit 40 Prozent an der Loquenz GmbH. Dieser Schritt soll die Ausrichtung der Agentur in Richtung ganzheitliche Kommunikation im Full-Service unterstützen. „Wir sind als Kommunikationsberater damit strategisch breiter aufgestellt. Die eingeführte und erfolgreiche Marke Loquenz bleibt unabhängig und wird weiterhin eigenständig kultiviert“, so Ulrich Roth, Geschäftsführer Roth & Lorenz. „Mit der Kompetenz von Loquenz werden wir zukünftig den Bereich Human Relations (HR) noch umfassender in unsere Konzepte und Programme integrieren können und damit natürlich auch ihre Effizienz und Nachhaltigkeit steigern“, so Roth weiter.

Die vollständige Pressemeldung finden Sie unter www.loquenz.de/aktuell/pressespiegel.htm



Foto v.l.n.r.:
 Rolf Lorenz,
 Ulrich Roth,
 Stephan Teuber

Executive Search im Banking mit MZ Consulting

Die Reorganisation und Neuorientierung von Banken, Sparkassen und Finanzinstituten geht an den mit dieser Branche verknüpften Instituten nicht spurlos vorbei. So hat z.B. die Arbeiterspezialisierung eine völlig neue Dimension angenommen. Die steigenden Anforderungen an das Fachwissen steigen, Erfolgsnachweise der Bewerber werden erwartet. Zudem werden Faktoren, wie unternehmerische Einstellungen und Fähigkeiten, Führungseigenschaften und Vorbildfunktionen, Innovationen und Zukunftsorientiertheit gefordert.

Wir stellten unserem Kooperationspartner Manfred Zottmann, der vor über 16 Jahren seine Unternehmens- und Personalberatung für Banken und Sparkassen in Frankfurt gegründet hat, einige Fragen, wie die Zusammenarbeit mit der Loquenz GmbH einerseits, wie auch die gegenseitige Unterstützung der jeweiligen Kunden aus der Bankenszene andererseits abläuft.



Das Interview mit Herrn Manfred Zottmann, Inhaber der MZ Consulting, Frankfurt am Main (www.mzconsulting.com) im Bereich Personalberatung für Banken und Sparkassen finden Sie unter www.loquenz.de/mzconsulting.pdf

Noch-besser-Tipp

Bewegen Sie sich – Bewegung kurbelt Ihren Stoffwechsel an und macht Sie wach und munter. Nutzen Sie die Pause für einen kleinen Spaziergang im Flur oder im Freien. Unser Tipp: Mit Überkreuzbewegungen wird nicht nur der Kreislauf aktiviert, sondern auch das Gehirn gezielt angesprochen. Die rechte und linke Gehirnhälfte sind wieder voll einsatzbereit.



Übung:

Mit der linken Hand das rechte Knie berühren und dann mit der rechten Hand das linke Knie berühren. Diese Bewegungen flüssig ausführen und dabei die Mittellinie überkreuzen.

Newsletter abbestellen

Sie erhalten den Newsletter eLoquenz, weil Ihre Adresse in unsere Abonnentenliste eingetragen ist. Wenn Sie diesen Newsletter nicht mehr beziehen möchten, senden Sie eine E-Mail an kontakt@loquenz.de

Impressum

Loquenz GmbH
 Gartenstraße 31
 72074 Tübingen
 Telefon: +49 7071 9203-0
 Telefax: +49 7071 9203-50
 E-Mail:
kontakt@loquenz.de
www.loquenz.de
 Redakteur und
 verantwortlich i.S.d.P.:
 Stephan Teuber
 Gestaltung und
 Herstellung:
 Hepper Printmedien
 Tübingen-Hagelloch
www.hepper-printmedien.de

Starttermine im offenen Weiterbildungsangebot

Management-Coach (Loquenz)

In den drei Ausbildungsabschnitten:

1. Potenzial- und Karrierecoaching
2. Konfliktcoaching und
3. Teamcoaching

lernen die Teilnehmer/-innen im „Lernen durch Tun“, die Potenziale der Mitarbeiter/-innen zu mobilisieren.

Starttermine:

- Zürich 26.04.2004
- Mannheim 3.5.2004

NLP-Practitioner (DVNLP)

Neurolinguistisches Programmieren von „der Pike auf“ kennenlernen – die klassische Grundausbildung.

Starttermine:

- Böblingen 27.3.2004
- Bremen März 2004
- Darmstadt 1.5.2004
- Bali/Sanur 21.3.2004
- Zürich 23.10.2004

Siehe auch Angebote auf Bali und Spanien.

Frühlingscamp auf Bali

(in Kooperation mit „P.O.P.“)

In einer traumhaft schönen Umgebung auf Bali in der Nähe von Sanur, bieten wir eine **NLP-Practitioner-Ausbildung** an. Vom 21.03.2004 bis zum 04.04.2004 können Lernen und die Natur im tropischen Klima zu genießen miteinander verbunden werden. Die Ausbildung beginnt in Deutschland mit einem dreitägigen Startwochenende und endet im Mai 2004 mit einem Integrations-Wochenende inklusive Testing. Informationen zu Flügen, Übernachtungen, weitere Touren etc., die dem „jeweiligen Geldbeutel“ angepasst werden können, stellen wir gerne zur Verfügung. Der Termin ist so gewählt, dass problemlos ein Osterurlaub abgeschlossen werden kann.



Spanien-Special „cara al sol“ – Gesicht zur Sonne

(in Kooperation mit „Sales and Friends“)

In mediterraner Atmosphäre unter Palmen, zwischen Bergen und Meer Weiterbildung mit Erleben kombinieren. In Denia an der Costa Blanca – direkt am feinsandigen Strand mit zahlreichen Freizeitmög-

lichkeiten bieten wir die Möglichkeit, einzelne Elemente der **NLP-Ausbildungen** sowie der Ausbildung zum **Management-Coach** in Spanien zu absolvieren.



NLP-Master (DVNLP)

Das „Finetuning“ für NLP-Anwender.

Die Starttermine:

- Böblingen 12.3.2004

Projektmanagement (GPM)

Die umfassende Ausbildung im Projektmanagement, um selbständig Projekte planen, koordinieren, überwachen und steuern zu können.

Starttermin:

- Stuttgart Frühjahr 2004

Zu allen Weiterbildungslehrgängen stehen ausführliche Informationsbroschüren unter

<http://www.loquenz.de/ws/wirueberuns.htm> für Sie zum Download bereit.

Gerne sendet Ihnen Frau Braun diese Informationsbroschüren auch per Post zu. Die Weiterbildungen „Management-Coach“, „NLP-Practitioner“ und „NLP-Master“ sind vom Regierungspräsidium Freiburg als berufliche Bildungsmaßnahme anerkannt; somit wird keine Mehrwertsteuer ausgewiesen. Ebenso sind diese Weiterbildungen in verschiedenen deutschen Bundesländern als Bildungsurlaub anerkannt. Entsprechende Unterlagen für Ihren Arbeitgeber senden wir Ihnen auf Anfrage gerne zu.



Teilnehmerdatenbank

Unser Service für Absolvent/-in unserer Weiterbildungen: Unter <http://www.loquenz.com/datenbank/> haben Sie die Möglichkeit, mit Coaches und NLP-Anwender/-innen in Kontakt zu kommen. So können Sie Ihr persönliches Netzwerk vergrößern und zu Ihren Themenbereichen Austauschpartner zu finden. Die Teilnehmerdatenbank bietet zudem ein Forum, um z.B. einen/ eine guten Coach zu finden oder um auf eine eigene Beratungstätigkeit bzw. die eigene Homepage aufmerksam zu machen. Einfach reinschauen!

Kontakt



Sie möchten mehr Informationen zu den Weiterbildungen? Wenden Sie sich an die Loquenz GmbH

Ansprechpartnerin
Frau Bettina Braun

Telefon 07071 9203-0

E-Mail
bettina.braun@loquenz.de

Haftungsausschluss

Jegliche Haftung, insbesondere für eventuelle Schäden oder Konsequenzen, die durch die Nutzung des angebotenen Wissensstoffes entstehen, sind ausgeschlossen. Wir übernehmen keine Haftung für die Vollständigkeit und Richtigkeit der hier zur Verfügung gestellten Daten. Zudem kann keine Haftung dafür übernommen werden, dass die hier angebotenen Daten und Informationen frei von Rechten Dritter sind.